



Spotlight paper I.

---

# De non-profit sector, booming business?

Hybridisering van middenveldorganisaties richting de markt: een begrippenkader

Ben Suykens<sup>1</sup>, Bram Verschuere & Filip De Rynck

---

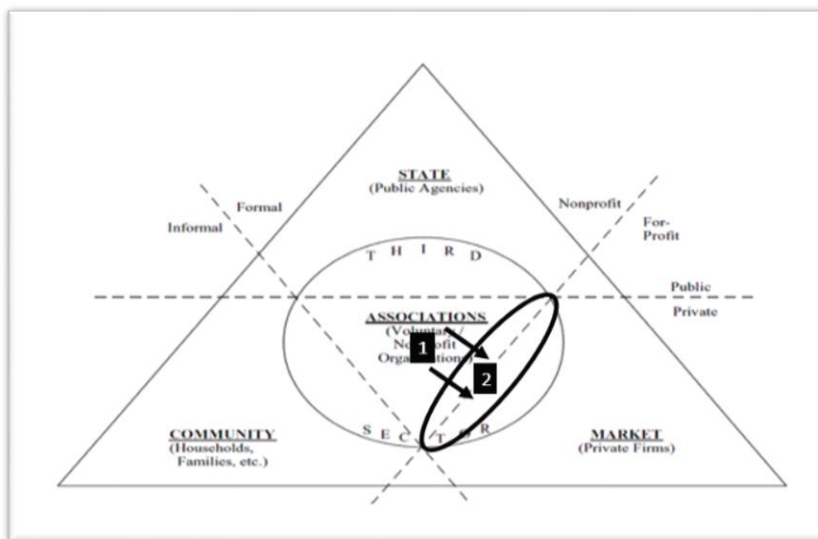
<sup>1</sup> [ben.suykens@ugent.be](mailto:ben.suykens@ugent.be)

## 1. Inleiding

Vermarkting in het Vlaamse middenveld is een complex, gelaagd debat. De beleidsmatige dimensie focust op de aansturing van publieke dienstverlening in de samenleving. Welke actor is – onder welke voorwaarden – geschikt om welke dienstverlening te realiseren? De overheid besteedt steeds vaker publieke diensten uit aan de private speler die de beste prijs/kwaliteit verhouding aanbiedt. Ondanks dat ze de taak niet in eigen beheer opneemt blijft de overheid als opdrachtgever de touwtjes in handen houden. Ze staan in voor de financiering, planning en opvolging.

De recente beslissing van de Antwerpse OCMW-raad om het eerste dossier in een reeks subsidieoproepen – dat van daklozenopvang De Vaart – toe te kennen aan multinational G4S-Care vormt het meest actuele voorbeeld van deze beleidsvisie. De introductie van gekwalificeerde marktspelers in de sociale sector, en de bijhorende concurrentie op de ‘markt’, zal het zorgaanbod efficiënter en innovatiever maken, zo luidde de redenering van de lokale overheid. Het middenveld, bij monde van het [Sociaal Werk Actie Network](#), CAW Antwerpen en de politieke oppositie verzetten zich tegen wat ze de [vermarkting](#), [privatisering](#) en [commercialisering](#) van het sociaal werk noemt.

Het gebruik van verschillende begrippen in de Antwerpse case duidt op de conceptuele moeilijkheid van deze materie. Over wat spreken we? Wat is vermarkting? Vormen privatisering en commercialisering synoniemen voor vermarkting? Ondanks het veelvuldig gebruik van deze term in het publieke debat leert een snelle blik op de internationale literatuur dat de vlag de lading niet dekt. Een middenveldorganisatie die opschuift naar de markt *hybridiseert*; het ontleent een of meerdere karakteristieken uit de marktsfeer. Illusteren we dit aan de hand van het driehoekmodel (figuur 1), dan kunnen we stellen dat hybridisering in deze context duidt op een verschuiving van een ideaaltypische middenveldorganisatie (1) richting de marktsfeer (2). Een non-profit kan op verschillende manieren en meerdere niveaus hybridiseren. Bijgevolg bevat de literatuur een veelheid aan overlappende concepten die de toenadering tussen markt en middenveld beschrijven (figuur 2).



*Figuur 1. Hybridisering van het middenveld richting de markt*

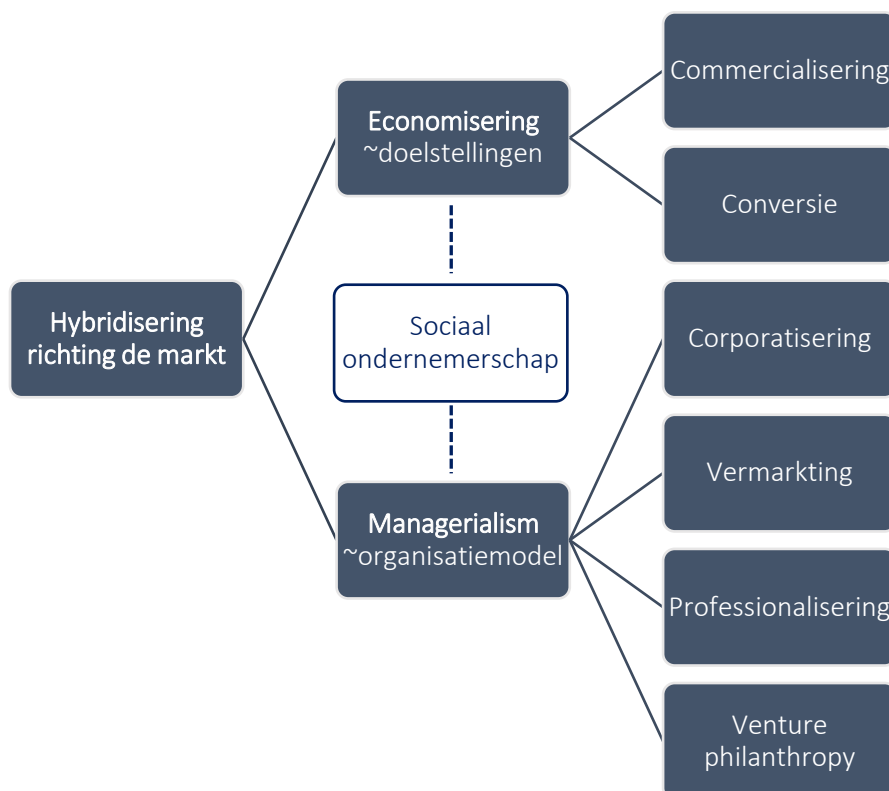
Deze spotlightpaper bespreekt dit begrippenkader vanuit een organisatorische insteek: wat is het effect van hybridisering richting de markt op de structuur, beheer en werking van een non-profit? Zo toonde de zesde [Barometer van de Verenigingen](#) aan dat Vlaamse middenveldorganisaties door aanhoudende kaasschaafbesparingen een toenemende druk voelen om ‘meer ondernemend te worden’.

Hybridisering richting de markt als overlevingsstrategie? Of botsen economische doelstellingen met sociale missies? Echter, deze insteek laat verschillende elementen uit het debat onbesproken. We gaan niet in op de oorzaken van hybridisering richting de markt, noch bespreken we ‘vermarkte’ sturingsinstrumenten in de relatie tussen middenveld en overheid (cf. Antwerpse uitbesteding van sociale dienstverlening).

Op basis van een brede conceptuele benadering concludeert deze bijdrage dat iedere middenveldorganisatie tot op zekere hoogte marktkarakteristieken vertoont. Deze bevinding is niet onproblematisch; het lijkt de stelling dat ‘alles markt is’ te schragen. We nuanceren met een tweetal fundamentele bedenkingen en werpen een blik op de lacunes in het academische onderzoek.

## 2. Een conceptueel overzicht

Hybridisering richting de markt kan zich manifesteren op twee organisatorische niveaus. Enerzijds kan het wijzen op het groeiende belang van financiële *doelstellingen* ten opzichte van de sociale missie (economisering). De opkomst van verdienmodellen in de non-profit sector is vaak de eerste associatie die gemaakt wordt in het publieke debat. Anderzijds kan hybridisering richting de markt waarneembaar zijn doorheen de *organisatiestructuur*. Deze, soms subtielere, dynamiek wordt voortgedreven door het **geloof** dat een organisatie ideaaltypisch gemodelleerd wordt in overeenstemming met de heersende marktprincipes wil het goed presteren (managerialism). Vertrekkende vanuit figuur 2 bespreken we ieder concept vanuit onze organisatorische focus.



Figuur 2. Hybridisering richting de markt. Een conceptueel overzicht

### 2.1. Economisering

Economisering duidt op de overgang van een waardengedreven naar een winstgedreven doelstellingen binnen een organisatie. Organisatorisch gedrag wordt in dit geval bepaald door het streven naar winstmaximalisatie. De centrale vraag in dit debat luidt: “Als een middenveldorganisatie inkomsten

genereert uit een verdienmodel, wat onderscheidt het dan van een doorsnee bedrijf?”. Er is een strekking in de literatuur die non-profits karakteriseert als ‘for-profits in disguise – bedrijven in vermomming’. Door een non-profit statuut aan te nemen kan een for-profit allerlei competitieve voordelen bekomen (vb. gunstigere fiscale uitgangspositie). Zowel het begrip ‘commercialisering’ als ‘conversie’ verwijzen naar de opkomst van verdienmodellen in de non-profit sector.

### 2.1.1. Commercialisering

Onderzoek naar commercialisering – het genereren van inkomsten uit de verkoop van diensten of goederen – spitst zich toe op de inherente spanning tussen economische doelstellingen en de sociale missie. Academics stellen dat zowel dalende subsidies als teruglopende donaties de ontwikkeling van commerciële activiteiten bij non-profit organisaties in de hand werkt.

De Amerikaanse econoom Weisbrod, een van de pleitbezorgers van de non-profit als ‘verdoken bedrijf’, stelt dat de wenselijkheid van een commerciële activiteit bij een middenveldorganisatie afhankelijk is van hoe nauw de activiteit aansluit bij de sociale missie. Hij ziet de non-profit als een ‘*multiproduct firm*’, dat de capaciteit heeft om drie types goederen te produceren. Het eerste type omvat de activiteiten die naadloos aansluiten bij de missie, bijvoorbeeld het basisonderzoek en conservatie van een kunstcollectie door een museum. Een tweede type is eerder losjes gekoppeld aan de sociale missie en heeft de capaciteit om inkomsten te genereren, vb. de toegang tot het museum. Immers, waar de kunstcollectie *an sich* niet uitsluitbaar is – iedereen heeft een zekere capaciteit om kunst waar te nemen – is de toegang dat wel door entreegeld te vragen. Een derde type heeft geen enkele link met de sociale missie en wordt louter geproduceerd om inkomsten te verwerven. We denken maar aan de goederen die men in de giftshop van een museum kan kopen. Weisbrod stelt dat zowel het tweede als derde type – in ons voorbeeld de toegang tot het museum en de giftshop – kan leiden tot missiedrift. Missiedrift betekent dat organisatorisch gedrag niet meer in lijn ligt met de oorspronkelijke missie.

Om dit risico deels op te vangen stelt Weisbrod dat non-profit organisaties de neiging hebben om hun missiestatement bewust vaag te formuleren. Op deze manier behoudt een organisatie voldoende speelruimte om commerciële activiteiten te ontwikkelen zonder openlijk de sociale missie af te vallen. Echter, de notie dat een vage missie een meerwaarde vormt wordt in ander onderzoek tegen gesproken; als je niet weet wat je doet, wat doe je dan? Het belang van een helder geformuleerde missieverklaring zorgt ervoor dat alle medewerkers het organisatorische doel kennen, begrijpen en ondersteunen. Daarnaast kan men argumenteren dat de omgekeerde situatie, nl. een non-profit afhankelijk van enkele grote donors, ook kan leiden tot missiedrift doordat de belangen van de donor en non-profit niet op elkaar afgestemd zijn. Bijgevolg argumenteert Weisbrod dat een pure non-profit organisatie idealiter enkel afhankelijk is van donaties die volledig naar eigen inzicht besteed mogen worden.

Op basis van een casestudie van het Metropolitan Museum of Art, het grootste kunstmuseum in de wereld, verfijnt de Amerikaanse onderzoeker Toepler het ‘multiproduct firm’ model van Weisbrod. Immers, kan men niet argumenteren dat er op zekere hoogte altijd een link is met de sociale missie van de organisatie? Zowel een boek over de kunstcollectie als een T-shirt waar een iconisch schilderij is opgedrukt kunnen bijdragen aan een grotere bewustwording inzake kunst, zij het boek in een grotere gradatie als het T-shirt. Bovendien hoeft dit onderscheid niet problematisch te zijn zolang de winst opnieuw geïnvesteerd wordt in de sociale missie. Sterker nog, het herinvesteren van commerciële inkomsten in de sociale missie kan een non-profit wezenlijk versterken.

Op basis van jaarlijkse belastingformulieren toonden Canadese onderzoekers aan dat diversificatie van inkomsten door middel van commercialisering de overlevingskansen van een organisatie verbeterde.

Echter, wanneer een organisatie voor meer dan 50% afhankelijk wordt van commerciële inkomsten daalt de overlevingskans door een te grote afhankelijkheid van de markt. We kunnen hier spreken van een Icarus-paradox; commerciële inkomsten kunnen maar tot op zekere hoogte een middenveldorganisatie versterken.

Verscheidende onderzoekers stellen dat commercialisering non-profit organisaties minder aantrekkelijk maakt voor potentiële donors. Echter, deze observatie is onderwerp van een kip-of-ei discussie in academische kringen. Leidt een daling van donaties tot de ontwikkeling van commerciële activiteiten of leidt de ontwikkeling van commerciële activiteiten tot een daling van private giften? Recent onderzoek onderschrijft beide stellingen, nl. commerciële activiteit wordt gestimuleerd door dalende donaties, wat leidt tot een verdere daling in de waarschijnlijkheid dat mensen zullen doneren. Dit klinkt paradoxaal: om te compenseren voor dalende inkomsten wordt de toekomstige donorbasis vernauwd.

**Samenvattend kunnen we stellen dat het succes van commercialisering voor een non-profit organisatie afhankelijk is van het vasthouden aan de sociale missie en de stabiliteit van de markt(niche) waar het zich op begeeft.**

### **2.1.2. Conversie**

Conversie verwijst naar non-profit organisaties die formeel een winstoogmerk aannemen. Als economisering een lijn is, vormt conversie het eindpunt. Onderzoek naar dit fenomeen spitst zich toe op de gezondheidssector – en meer specifiek ziekenhuizen – in Angelsaksische landen. We onderscheiden twee onderzoeksthema's.

Een eerste focust op de factoren die de keuze voor een bepaald werkveld beïnvloeden. Een rationale benadering beschrijft deze keuze aan de hand van kosten en baten. Zowel het verlies van subsidies als een hogere fiscale aanslagvoet kunnen onder de kostennoemer geplaatst worden. De baten komen in de vorm van toegang tot investeerders en de mogelijkheid om winst uit te keren aan aandeelhouders. Als de baten de kosten overstijgen dan is het een 'rationele' keuze om het non-profit statuut van de organisatie in te ruilen voor een for-profit oogmerk. Onderzoek in de context van wereldwinkels geeft aan dat deze rationele kijk de keuzes die organisaties maken voor een bepaald werkveld niet helemaal kan verklaren. Het duidt naast de kosten-baten analyse op het belang van de keuzes die succesvolle voorgangers hebben gemaakt en het persoonlijke waardenkader van de oprichter.

Een tweede onderzoeksthema gaat over de vraag in welke mate het formeel opnemen van een winstoogmerk binnen een organisatie leidt tot een meer performante organisatie. Onderzoek bij ziekenhuizen suggereert dat conversie kan leiden tot duurzame efficiëntiewinsten. Echter, voorzichtigheid is geboden bij het interpreteren van dergelijke bevindingen. Ten eerste moet men oog hebben voor de inhoudelijke keuzes die onderzoekers maken om begrippen zoals 'efficiëntie' of 'effectiviteit' te meten. Zo kan men in een ziekenhuis effectiviteit vatten met behulp van kwaliteitsindicators (objectief) of door te peilen naar de tevredenheid bij de patiënt (subjectief). Ten tweede zijn de waargenomen prestaties afhankelijk van de organisatie, sectorale en nationale context. Ten derde zegt de efficiëntiegraad niet noodzakelijk iets over de kwaliteit van de dienstverlening. Een goede illustratie vormt het verschijnen van '[plascontracten](#)' in de zorg. Door de plasmomenten van de zorgvrager contractueel te verankeren kan het personeel efficiënter ingezet worden, in dit geval ten koste van de kwaliteit van de verstrekte zorg. Deze drie elementen maken dat we bevindingen in dit onderzoeksveld met de nodige omzichtigheid moeten benaderen.

## 2.2. Managerialisme

Managerialisme is het geloof dat – om resultaten te halen – een organisatie ideaaltypisch gestructureerd wordt in lijn met de heersende marktprincipes. Deze overtuiging kan zich zowel op een intern als extern niveau manifesteren. Intern zal men er naar streven om de organisatorische processen zoveel mogelijk te beheersen. We denken maar aan duidelijk afgebakende, meetbare doelstellingen en een streven naar efficiëntie en effectiviteit. Waar efficiëntie uitgaat naar de relatie tussen geïnvesteerde middelen en resultaten, verwijst effectiviteit naar de mate waarin de organisatie bereikt wat ze beoogt te bereiken?'. Op een extern niveau leidt managerialisme tot een economische kijk op de organisatorische omgeving en relaties. Een organisatie zal de buitenwereld percipiëren als een markt bestaande uit concurrenten, partners, investeerders en consumenten. Dit maakt dat de werking voortgedreven wordt door een constant gevoel van urgentie. Men moet proactief en innovatief inspelen op de (fluctuerende) vraag van de consument om de concurrentie voor te blijven. In dezelfde adem wordt een donatie benaderd als een investering die moet resulteren in een aantoonbare meerwaarde. Dit brengt ons tot een cruciale vraag. Is iedere middenveldorganisatie die inzet op efficiëntie, effectiviteit, zuinigheid, beheersbaarheid, etc. managerialistisch? Ondanks dat het begrip inhoudelijk behoorlijk opgerekt wordt in het academische onderzoek, **pleiten we ervoor een onderscheid te maken tussen managerialisme en management.** Waar het eerste verwijst naar een situatie waarin de marktlogica's de eigenlijke doelstellingen van een organisatie gaan overheersen, duidt het laatste op het gebruik van managementtechnieken. Immers, iedere middenveldorganisatie zal tot op zekere hoogte aan evaluatie, projectmanagement, budgetbeheer, etc. doen. Peilen naar de motivatie en verhoopde uitkomst van een organisatorische verandering of activiteit kan het onderscheid tussen management en managerialisme voor een stuk aan de oppervlakte brengen. Let wel, er blijft altijd ruimte voor interpretatie. Zo kan een middenveldorganisatie er zelf voor kiezen om in te zetten op efficiënter werken om haar sociale impact te verhogen. Is dit een vorm van managerialisme? Deze (open) vraag illustreert de troebele breuklijn tussen management en managerialisme, welke we trachten scherper te stellen door het begrip 'managerialisme' in het volgende deel conceptueel te ontrafelen.

### 2.2.1. Corporatisering

Corporatisering wijst op een systematische overname van for-profit bestuurspraktijken door non-profit organisaties. In deze context hebben non-profit bestuurders vaak hun sporen verdiend in het bedrijfsleven en worden marktgerichte waarden zoals innovatie, procesbeheersing en ondernemingszin hoog in het vaandel gedragen.

Surveyonderzoek bij Amerikaanse ziekenhuizen toont aan dat grotere, performantere ziekenhuizen vaker bedrijfsmatige bestuursystemen introduceerden dan hun kleinere tegenhangers. Deze bevinding vormt een interessante paradox. Aan de ene kant wordt in de literatuur de adoptie van zakelijke sturingsmechanismen voorgesteld als een reddingsboei voor organisaties die zich in troebel water bevinden. Aan de andere kant beklemtoont het onderzoek dat voornamelijk performante organisaties 'corporatiseren'. De laatste stelling strookt met het idee dat voornamelijk succesvolle organisaties over de nodige (extra) middelen beschikken om te 'experimenteren', wat hen toestaat om te innoveren op organisatie- en dienstverlenend niveau.

Brits onderzoek naar woningcorporaties wijst op een andere kant van de medaille. Het toetreden van professionals en de introductie van bedrijfsmatige gewoonten (vb. strikt timemanagement, formele agenda) in de raad van bestuur die voorheen gedomineerd werd door vrijwilligers en bewoners, leidde tot een feitelijke depolitisering. Ieder bestuurslid werd in de bestuursraad erkend als expert binnen zijn

rol. Zo werden bewoners aangemoedigd om 'autoritair' te spreken over de gebreken binnen de woningen, maar de 'objectieve' professionals met achtergrond in financiën en recht kregen het laatste woord over de potentiële oplossingen. Ook de bijhorende opleiding voor de bewoners die in het bestuur zetelden was gericht op het functioneren binnen een marktlogica. Ze leerden onder andere prioriteiten te leggen binnen hun bestuurstaken en efficiënt samenwerken met andere bestuurders. Kortom, door het bestuurlijk overleg op een technische, rationele toon te voeren werd de bewonersstem ingeperkt tot afgebakende onderwerpen.

In Vlaanderen wordt corporatisering in toenemende mate gepromoot door organisaties die inzetten op het versterken van netwerken tussen de non-profit sector en private bedrijven. Netwerkorganisaties zoals [The Shift](#) en [Socres](#) zetten in op deze wederzijdse uitwisseling. Daarnaast koppelt Socres actief managers, kaderleden en bedienden uit de bedrijfswereld met middenveldorganisaties met het oog op het opnemen van bestuurlijke taken.

### 2.2.2. *Vermarkting*

Vermarkting vindt zijn oorsprong in de decentralisering van het Amerikaanse sociaal beleid van federaal naar statelijk niveau in de jaren '1980. Al snel werd het begrip in andere contexten overgenomen om te refereren naar de introductie van marktprincipes in de organisatie van publieke dienstverlening. Vanuit een organisatorisch perspectief duidt vermarkting op de opkomst van 'vermarkte' relaties tussen middenveldorganisaties en haar stakeholders.

**Consumentisme** verwijst naar de vermarkte relatie tussen organisatie en eindgebruiker; de cliënt wordt klant. Ondanks dat consumentisme de capaciteit heeft om de dienstverlening beter af te stemmen op de noden van de eindgebruiker, wordt het ook geassocieerd met cherry-picking. In een cultuur van meetbare doelstellingen en prestatie management zullen dienstverstrekkers eerder geneigd zijn om te focussen op de cliënt die gemakkelijkste vooruit te helpen is. Dit neveneffect leidt ertoe dat sociale dienstverlening voor de meest kwetsbare mensen minder toegankelijk wordt.

Als een organisatie de markt vraag als voornaamste leidraad neemt om haar aanbod op af te stemmen, dan spreken we van **commodificatie**. Onderzoek naar een Canadese non-profit die interpersoonlijke ondersteuning aanbood vormt een treffende illustratie. Om het probleem van de eeuwige wachtlijsten te doorbreken zonder extra personeel aan te werven besloot de directie om de lengte van de therapie sessies in te perken. In plaats van te focussen op de hulpvraag in haar volledige omvang spitsten ze zich voortaan toe op de deelproblematieken die relatief gemakkelijk te verlichten waren. Kortom, de activiteiten van de organisatie (het aanbod) werd gecorrigeerd op basis van de publieke vraag, met als gevolg een meer oppervlakkige hulpverlening.

**Marktoriëntatie**, ten slotte, duidt op het organisatorische proces van het verzamelen van- en sturen op informatie omtrent eindgebruikers, producten en concurrenten. Onderzoek naar de link tussen prestatie en marktoriëntatie schetst een inconsistent beeld. Als er een positief verband gevonden wordt lijkt de impact van marktoriëntatie eerder een beperkt aandeel te hebben in de organisatorische prestaties.

### 2.2.3. *Professionalisering*

Professionalisering van middenveldorganisaties verloopt doorheen de introductie van managementgebruiken en resulteerde in de opkomst van de 'professional', geaccrediteerd door formele opleidingen en een uitgebreid netwerk. Vanuit dit perspectief sluit professionalisme – het *geloof* dat de professional het best geplaatst is om een taak uit te voeren – aan bij managerialisme. We benadrukken wederom het woord 'geloof': niet de overname van managementgebruiken maar de

overtuiging dat dit leidt tot betere organisatorische prestaties wijst op een toenadering tussen markt en middenveld. Onderzoek toont aan dat naast kennis van de non-profit sector, bewezen management-skills steeds belangrijker worden voor het vervullen van een leidinggevende of sturende functie binnen een middenveldorganisatie.

De Nederlandse bestuurskundige Taco Brandsen stelt dat professionalisering kan leiden tot spanningen binnen een non-profit organisatie. Vele professionals in het middenveld hangen een sociaal waardenkader aan – vb. naastenliefde, participatie. Dit kan mogelijks conflicteren met het waardenkader van de manager, dat de klemtoon legt op o.a. procesbeheersing en efficiëntie. Daarnaast is professionalisering afhankelijk van organisatorische capaciteit. Een gebrek aan budget kan leiden tot een tekort aan hoogopgeleide medewerkers zodat de organisatie bijvoorbeeld niet in staat is om gericht evaluaties uit te voeren om de werking te verbeteren en bijkomende fondsen aan te trekken. Voorts lijken middenveldorganisaties moeite te hebben met het behouden van hun kenniswerkers, die de neiging hebben om na enkele jaren op de non-profit werkvloer op zoek te gaan naar hogere salarissen en betere voordelen bij private bedrijven of grotere organisaties. Dit fenomeen raakt kleinschalige organisaties harder dan hun grotere tegenhangers, daar de medewerkers in kleine(re) organisaties voor vele (deel)domeinen verantwoordelijk zijn en vaak bij vertrek een stuk van het organisatorisch geheugen met zich meenemen.

#### **2.2.4. *Venture philanthropy***

De ‘vermarkte’ blik op fondsenwerving wordt versterkt door de opkomst van venture philanthropy. Deze stroming binnen de filantropie koppelt marktgerichte investeringsprincipes aan liefdadigheid door naast financiering ook zakelijke kennis bij te dragen aan een non-profit organisatie. Zo verkreeg de Antwerpse kringwinkel van het [Venture Philanthropy Fund](#), dat gelieerd is aan de Koning Boudewijn Stichting, een subsidie voor de implementatie van de basisprincipes van lean- en agility management op de werkvloer. Lean management wil organisatorische efficiëntie verbeteren door onnodige stappen in het productieproces te elimineren. Agility management richt zich op het verhogen van de responscapaciteit – gevoelig zijn voor en snel reagerend op de noden van de doelgroep – van een organisatie door het productieproces te flexibiliseren. Afhankelijk van het belang van de fondsen nemen bedrijven steeds vaker plaats in het bestuursorgaan van een non-profit. Het uitgesproken streven naar een sociale ‘return on investment’ leidt tot de toenemende vraag om sociale impact te gaan becijferen. Het [actieonderzoek](#) van de [Sociale Innovatiefabriek](#) rond sociale impactmeting vormt een goede illustratie van de toenemende aandacht voor deze materie.

Onderzoekers duiden missiedrift aan als voornaamste risico van donaties uit de bedrijfswereld. De kans op missiedrift is eerder hoog doordat private partners vaak actief betrokken zijn in de sturing van de activiteiten die ze financieel ondersteunen. Zo duidt de opkomst van ‘cause-related marketing’ – een samenwerking tussen non-profit en for-profit om een goed doel te promoten doorheen de verkoop van commerciële goederen – een nauwe verstrengeling tussen de keuze van het goede doel en zakelijk zelfbelang. [Douwe Egberts](#) bijvoorbeeld, schonk in 2015 voor ieder pak verkochte koffie twee tassen koffie aan voedselbedelingen. De consument slaat twee vliegen in een klap: hij consumeert én doneert aan het goede doel. De verstrengeling tussen liefdadigheid en zakelijke belangen gaat in vele gevallen ook op voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) partnerships. Kortom, liefdadigheid vanuit bedrijven wordt steeds vaker bestempeld als strategische filantropie; ondernemingen zoeken manieren om hun (niet)-monetaire kapitaal te vergroten doorheen non-profit samenwerkingsverbanden.



### 2.3. Sociaal ondernemen

Sociaal ondernemerschap situeert zich het snijpunt tussen economisering en managerialisme. Het combineert een verdienmodel met een 'vermarkte' organisatiestructuur. Het debat rond de vraag 'wat is sociaal ondernemerschap?' woedt volop. We onderscheiden twee stromingen. Een eerste benadering legt de klemtoon op het gebruik van commerciële activiteiten om minstens 50% van de organisatorische middelen verwerven. Een tweede benadering stelt de sociale ondernemer voor als een 'changemaker' die vernieuwing brengt in publieke dienstverlening. Ondanks de respectievelijke nadruk op input en output zijn beide stromingen het eens dat de creatie van sociale meerwaarde met behulp van marktmechanismen de essentie is van een sociale onderneming. Bijgevolg gaat de discussie vooral over de vraag hoe breed we de definitie oprekken. Amerikaanse academici en consultancy bedrijven zijn de voornaamste voorstanders van een brede invulling. Voor hen staat aan de ene kant van het spectrum de multinational met een MVO-programma, in het midden een organisatie die zowel een commerciële als een sociale meerwaarde nastreeft, en aan de andere kant de missie gedreven non-profit. Terwijl deze afbakening navolging vindt in Europa – vb. [Sociale Innovatiefabriek](#), [Ashoka](#), [Social Innovation Europe](#) – formuleerde het Europese onderzoeksnetwerk [EMES](#) negen ideaaltypische parameters om sociale ondernemingen te beschrijven. We definiëren sociale ondernemingen als non-profit organisaties die streven naar het oplossen van sociale problemen met behulp van marktmechanismen. Een enge lezing van deze definitie impliceert dat organisaties die commerciële nevenactiviteiten ontwikkelen niet als sociale ondernemingen. De commerciële activiteit is niet instrumenteel maar eerder ter ondersteuning van de sociale missie. Kringwinkels vormen een exemplarisch voorbeeld van een sociale onderneming.

Verscheidende auteurs stellen dat het streven naar zowel sociale als economische meerwaarde resulteert in spanningen binnen de organisatie. Een casestudy van een Vlaamse sociale kruidenier identificeerde drie strategieën bij de professionele medewerkers om met deze spanning om te gaan. Ten eerste maakten de betaalde werknemers een *verdoken opdeling tussen sterke en zwakke cliënt-medewerkers* (cliënten die in het kader van hun hulpverleningstraject meewerken in de winkel). Telkenmale kregen dezelfde individuen die als meer bekwaam gezien werden door de betaalde medewerkers de verantwoordelijkheid over de kruidenier. Ongelijke participatie resulteerde in ongelijke leeransen. Ten tweede hadden de betaalde medewerkers de neiging om *over te nemen in plaats van te ondersteunen* tijdens moeilijke momenten in de winkel – vb. bij een conflict met een klant. Cliënt-medewerkers kregen het soms moeilijk om de situatie vakkundig aan te pakken, waarop de professional overnam. Ten derde was er sprake van *pragmatische exclusie*. Na het aannemen van twee mensen die langdurig werkloos waren – de doelgroep bij uitstek van de sociale kruidenier in kwestie – werd door de professionals eenzijdig beslist dat enkele mensen in armoede, actief als vrijwilliger, niet meer nodig waren voor een efficiënte uitbating van de winkel. Zij werden bedankt voor bewezen diensten.

Deze aanpak geeft aan dat de marktlogica primeerde over de sociale, participatieve logica; het efficiënt uitbaten van de sociale kruidenier kreeg soms voorrang op de individuele empowerment van de cliënt-medewerkers. De professionals, zich bewust van deze spanning, gaven aan dat in de periode van het onderzoek de armoedecijfers toenamen. Bijgevolg moesten ze binnen dezelfde openingsuren meer mensen bedienen, wat de nood voor een efficiënte samenwerking versterkte.

Naast organisatorische spanningsvelden suggereert een recente studie dat het label 'sociale onderneming' de legitimiteit van een organisatie kan versterken. Op basis van een experiment bij Amerikaanse masterstudenten bestuurskunde bleek dat de termen 'sociaal ondernemerschap' en 'sociaal ondernemen' als meer legitiem gepercipieerd werden dan de non-profit tegenhangers en de waarschijnlijkheid tot doneren vergrootte. Dit doet de vraag rijzen in welke mate organisaties de term

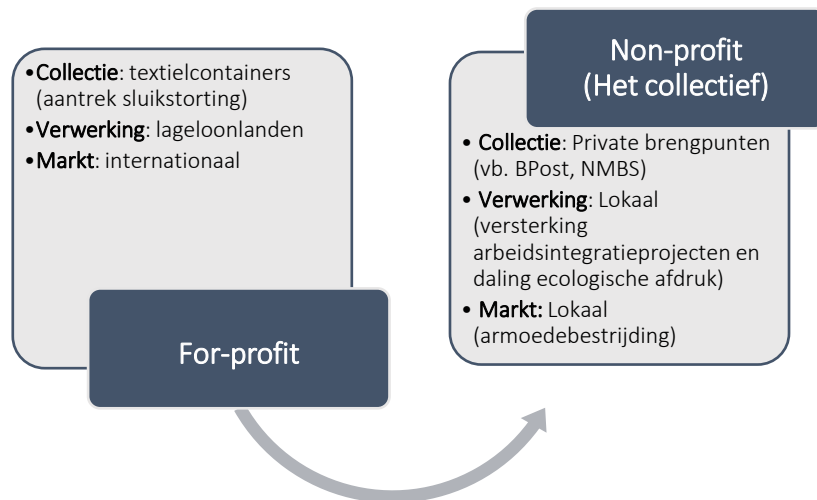
‘sociaal ondernemerschap’ louter aannemen als een vorm van ‘branding’. De sociale onderneming als merknaam?

### 3. Besluit

De toenadering tussen middenveld en markt is een complex proces dat vanuit verschillende invalshoeken benaderd kan worden. We spreken niet van vermarkting maar van hybridisering richting de markt; de middenveldorganisatie ontleent een of meerdere karakteristieken uit de marktsfeer. Vanuit een organisatorisch perspectief lijstte deze bijdrage de belangrijkste concepten en gevolgen van hybridisering van middenveldorganisaties richting de markt op. Wat hebben we geleerd en wat valt er nog te leren?

Ten eerste kunnen we, op basis van de brede conceptuele afbakening stellen dat iedere middenveldorganisatie tot op zekere hoogte kenmerken van de markt vertoont. Zo onderscheiden non-profits met een uitgesproken dienstverlenend of politiserend karakter zich vaak door hoge professionele standaarden, een streven naar impactgericht werken, etc. **Deze bevinding is niet onproblematisch; wanneer moeten we spreken van hybridisering richting de markt?** Immers, kunnen we niet iedere organisatie als een bedrijf karakteriseren, iedere interactie beschrijven aan de hand van ‘vraag’, ‘aanbod’ en ‘transactiekosten’? Kortom, **is alles markt?** Waar de opkomst van verdienmodellen in de non-profit sector duidelijk wijst op hybridisering richting de markt, is dat niet het geval voor de adoptie van managementtechnieken. We pleiten voor een onderscheid tussen management en managerialisme. Waar het eerste verwijst naar een situatie waar een marktlogica de sociale missie van een organisatie overheerst, duidt het laatste op het gebruik van managementtechnieken (vb. evaluatie, budgetbeheer). Analyse van de mate waarin managementtechnieken in een middenveldorganisatie toegepast worden, aangevuld met de motivatie en beoogde uitkomsten kan dit onderscheid tastbaar maken. Voorts moeten we **opletten voor een algemeen gebruik van de term ‘markt’**. Dit containerbegrip omvat een veelheid aan sectoren, bedrijfstypes en schaalgroottes die voortdurend in beweging zijn (deze bedenking geldt ook voor het middenveld). Het stereotiepe, haast machinale, beeld van bedrijven gaat ook niet altijd op; ook zij zetten dikwijls in op het welzijn van werknemers en nemen wel vaker termen zoals MVO in de mond.

Ten tweede illustreert het conceptuele overzicht de gelaagdheid van hybridisering richting de markt. Ondanks deze vertroebeling tussen middenveld en markt – die soms alomtegenwoordig lijkt – kunnen **voorbeelden van de inverse beweging** – het middenveld dat een marktactiviteit overneemt – gevonden worden (figuur 3). Zo kondigde het Antwerpse stadsbestuur in oktober 2016 aan dat het inzamelen, herwerken en opnieuw verkopen van tweedehandstextiel overgaat van for-profit naar non-profit handen. De klassieke textielcontainers, die naast tweedehandskledij ook sluikestort aantrokken, worden vervangen door private brengpunten (vb. postkantoor, treinstation). De focus verschuift van de internationale naar de lokale arbeidsmarkt. Het ingezamelde textiel zal niet langer verscheept worden naar lageloonlanden voor verwerking en herverkoop maar in lokale sociale-economiebedrijven gerecycleerd worden. [Op korte termijn zou dit een 80-tal nieuwe jobs opleveren](#). De opbrengst uit de verkoop gaat integraal naar lokale goede doelen. **Dergelijke voorbeelden onderstreept de complexiteit van de materie, dat aanmaant tot nuance in het publieke debat rond ‘vermarkting’.**



*Figuur 3. De inverse beweging. De non-profit neemt een marktactiviteit over*

Een derde vaststelling is dat de literatuur in het algemeen kritisch is over de gevolgen van hybridisering tussen middenveld en markt. Onderzoekers waarschuwen in het bijzonder voor missiedrift en afhankelijkheid van marktcycli. Echter, **een tweetal kanttekeningen** zijn hier op hun plaats. Ten eerste is ca. 30% van het onderzoek conceptueel van aard; het bouwt voort op algemene en theoretische inzichten zonder empirisch materiaal aan te boren. Ten tweede is het essentieel het belang van de onderzoekscontext te benadrukken. Bevindingen, al dan niet empirisch geschraagd, zijn altijd (maar) aangetoond voor een bepaalde sector in een bepaald land. Het merendeel van het onderzoek inzake hybridisering van non-profits richting de markt situeert zich in de Angelsaksische wereld. **Samenvattend** kunnen we stellen dat er nood is aan meer empirisch onderzoek over de gevolgen van hybridisering richting de markt op de interne structuur, beheer en werking van middenveldorganisaties in de Europese – en specifiek Vlaamse – context. CSI Flanders beoogt hierin de komende jaren een belangrijke bijdrage te leveren.

## Appendix

---

### Begrippenlijst

- **Agility management** richt zich op het verhogen van de responscapaciteit – gevoelig zijn voor en snel reagerend op de noden van de eindgebruiker – van een organisatie door het productieproces te flexibiliseren.
- **Cause-related marketing** duidt op een samenwerking tussen non-profit en for-profit om een goed doel te promoten doorheen de verkoop van commerciële goederen. De consument slaat twee vliegen in een klap: hij consumeert én doneert aan het goede doel.
- **Commercialisering** verwijst naar het genereren van inkomsten door het verkopen van goederen en producten.
- **Commodificatie** is een proces waarbij een organisatie de marktvraag als voornaamste leidraad neemt om haar aanbod op af te stemmen.
- **Consumentisme** verwijst naar de vermarkte relatie tussen organisatie en eindgebruiker; de cliënt wordt klant.
- **Conversie** duidt op het formeel aannemen van een winstoogmerk aannemen door het juridische statuut van de organisatie te wijzigen.
- **Corporatisering** wijst op een systematische overname van for-profit bestuurspraktijken door non-profit organisaties.
- **Economisering** duidt op een groeiend belang van financiële doelstellingen, in de vorm van commerciële inkomsten, bij een non-profit organisatie.
- **Lean management** gaat uit naar het verbeteren van organisatorische efficiëntie door onnodige stappen in het productieproces te elimineren.
- **Managerialisme** is het geloof dat – om resultaten te halen – een organisatie het best werkt volgens de marktprincipes.
- **Management** duidt op het gebruik van managementtechnieken.
- **Marktoriëntatie** verwijst naar het organisatorische proces van het verzamelen van- en sturen op informatie omtrent eindgebruikers, producten en concurrenten.
- **Missiedrift** betekent dat organisatorisch gedrag niet meer in lijn ligt met de oorspronkelijke missie.
- **Professionalisme** is het geloof dat de professional het best geplaatst is om een taak uit te voeren.
- **Sociale onderneming** is een non-profit organisatie die streeft naar het oplossen van sociale problemen met behulp van marktmechanismen.
- **Venture philanthropy** linkt marktgerichte investeringsprincipes aan liefdadigheid door naast financiering ook zakelijke kennis bij te dragen aan een non-profit organisatie.
- **Vermarkting** duidt op de opkomst van ‘vermarkte’ relaties tussen middenveldorganisaties en haar stakeholders.

### Leeswijzer

De leeswijzer bevat de sleutelpublicaties waarop deze bijdrage gebaseerd is. Bij open-access artikelen werkten we met een hyperlink.

- Alexander, & Weiner. (1998). The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), 223-242.

- Andersson, F. O., & Self, W. (2015). The Social-Entrepreneurship Advantage: An Experimental Study of Social Entrepreneurship and Perceptions of Nonprofit Effectiveness. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2718-2732.
- Cooney, K. (2006). The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught Between Two Fields. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(2), 137-155.
- Dart, R. (2004). [Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology](#). *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290-310.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). [The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?](#) *Public Administration Review*, 64(2)
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). [The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector](#). *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268-298.
- Hustinx, L., & De Waele, E. (2015). Managing Hybridity in a Changing Welfare Mix: Everyday Practices in an Entrepreneurial Nonprofit in Belgium. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1666-1689.
- Meyer, M., Buber, R., & Aghamanoukjan, A. (2013). [In Search of Legitimacy: Managerialism and Legitimation in Civil Society Organizations](#). *Voluntas*, 24(1), 167-193.
- Toepler, S. (2006). [Caveat Vendor? Museum Merchandising, Nonprofit Commercialization, and the Case of the Metropolitan Museum in New York](#). *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(2), 95-109.
- Weisbrod. (1998). *To profit or not to profit: the commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge: Cambridge University Press.